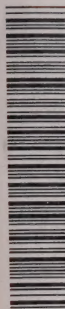


CAI
TB
2001
B 71




3 1761 11849637 1

BRAVO!

A guide to implementing a culture of recognition
in the Public Service of Canada



Government of Canada
Gouvernement du Canada

Canada 

- *Employees say the only time I let them know how they're doing is when something's wrong.*
- *I prefer to include everyone in the recognition process rather than risk confronting employees who haven't earned praise.*
- *I recognize people randomly, but as a result my effort sometimes lacks real meaning.*
- *I don't think through the time and place for recognition and, as a result, the process appears confused and insincere.*
- *I don't consult employees about recognition, nor do I involve them in the process.*
- *I take a long time to give praise.*
- *I give recognition in a general way, but I often fail to mention the specifics that indicate my true understanding and appreciation of the effort that was made.*

PART 2

Test yourself on what managers need to know to establish and sustain a culture of recognition.

Do you know...

- The behaviours your organization is recognizing
- How much you are participating in formal corporate awards programs
- How your organization's pride and recognition program is adapted to support your business strategy and priorities
- How your organization has customized informal recognition practices
- What you want to reinforce with day-to-day management behaviours
- Whether management systems are aligned with your pride and recognition efforts
- Your top performers
- How pride and recognition indicators link to other performance measures
- What other organizations know about your activities

Contributors

Partners for this pamphlet

For Treasury Board Secretariat of Canada/The Leadership Network: Robert W. Ward, Roxanne Cameron, Sheila Mahant, Christiane Courchesne, Denise Gagnon
For Treasury Board Secretariat of Canada/ Human Resources Branch: Jacqueline Knight, Wendy Warren, Thérèse Simard

Working Group on Pride and Recognition

Robert W. Ward, Chair, Treasury Board Secretariat of Canada/The Leadership Network
Robert F. Bourgeois, Justice Canada
Dan Burke, Canadian Centre for Management Development
Robert Desperrier, Public Service Commission
Peter Edwards, Privy Council Office
David Elder, Privy Council Office
LGen James Gervais, Office of the Secretary to the Governor General
Françoise Girard, Justice Canada
Kathryn Hamilton, Treasury Board Secretariat of Canada/The Leadership Network
Jacqueline Knight, Treasury Board Secretariat of Canada
Robert S. Lafleur, Health Canada
Emmanuelle Sajous, Privy Council Office
Ann Stadnisky, Privy Council Office

Consultation and advice

The Federal Regional Councils
Pride and Recognition Network
(Pride and Recognition Coordinators and departmental representatives)
Forum of Young Professionals in the Federal Public Service – National Capital Region
Youth Champion – Ontario
Youth Connection – Nova Scotia
Youth Forum – Vancouver
Aboriginal and Diversity Programs (Canadian Centre for Management Development)
Employment Equity Program
(Treasury Board Secretariat of Canada)

Draft pamphlet

Stiff Sentences Inc.

Editorial content

Écrit Plus
Kathryn Randle

Production coordination

Jean-Guy Bergeron

Design

Associés libres inc.

Published by the COSO Sub-Committee on Pride and Recognition

For additional copies, please call

Tel: (819) 779-4341

TTY/TTD: (613) 943-5510

This publication is also posted on the Pride and Recognition site of The Leadership Network website at <http://leadership.gc.ca>.

ISBN 0-662-65678-4

Cat. no. CL4-3/2001

© Minister of Public Works and Government Services, 2001



RECOGNITION

self-diagnostic checklist

PART 1

Review the following behaviours that DO further a culture of recognition and those that DO NOT.

Put a check beside the descriptors that apply to you.

DOs

- ☐ *I ask my employees for their views on methods and criteria for recognition.*
- ☐ *I think carefully about what I will say and do to show I really care.*
- ☐ *I prefer many small and frequent recognition occasions rather than relying on a few big ones.*
- ☐ *I match recognition with the level of achievement and I recognize comparable achievements in comparable ways.*
- ☐ *I match recognition to the employee's preferences.*
- ☐ *I recognize contributions as soon as possible after they occur.*
- ☐ *I say exactly why the employee is being recognized and I link the achievement to corporate goals and values.*
- ☐ *I praise employees before their colleagues so others can learn from the experience.*
- ☐ *I make recognition a frequent activity.*
- ☐ *I find ways to create a sense of fun and celebration in my organization.*

DON'Ts

- ☐ *I associate recognition with increased costs and loss of valuable work time.*
- ☐ *I seldom meet with employees to discuss positive results.*
- ☐ *I believe day-to-day recognition results in favouritism.*

BRAVO!

Contents

3 Prologue — Scenarios for improvement

Myra's experience

Martin's experience

4 Your sponsors

6 Pride and recognition—a key business strategy

7 Building a culture of recognition

9 Seven key steps to building a culture of recognition

16 Epilogue — Getting it right!

Myra's experience

Martin's experience

18 National Public Service Week

18 References

19 Twenty Bravo! Suggestions



Prologue — Scenarios for improvement

Myra's experience

Myra had worked in the public service since graduating from Laval University and was eligible for her 25-year service pin. At the end of a long day she was called into her supervisor's office. He began reviewing the department's budget allocations for her projects and asked for next quarter projections. It was past dinnertime when they finished. As she gathered her things, her supervisor said he still had one more item. When she looked up he handed her a small white box. Inside was her 25-year pin. "Good work," he said. "See you tomorrow."

Martin's experience

For over a year, Martin had worked on a new electronic office system for the public service. Today he was presenting his implementation plan to his supervisor and several ADMs. He had worked past midnight to get ready for this morning. His director general was also present and while Martin was nervous, things went well. Martin even received some applause. However, afterward his supervisor pointed out a spelling error in one section and asked him to try and come earlier next time. They were interrupted by one of the ADMs who wanted a Committee of Deputy Ministers to be briefed on the new system in a week's time. Martin's supervisor said she'd be happy to handle the briefing. She was sure Martin could prepare everything on time.

... turn to the Epilogue to read how these
scenarios could be improved.



Pride Recognition

Your sponsors

Bravo! is brought to you by the Committee of Senior Officials (COSO) Sub-Committee on Pride and Recognition.

Bravo! is a guide to establishing a culture of recognition within the public service, a culture that reinforces corporate priorities and departmental directions. *Bravo!* was produced in response to the results of the Public Service Employee Survey which indicated that employees at all levels want more recognition for their good work.

This guide provides a seven step model to building a culture of recognition and a list of 20 inspirational and effective methods for implementing pride and recognition as part of the Government of Canada's renewal of the public service.

MYTH #1

MONEY IS THE ONLY MOTIVATOR

REALITY: since the 1950s, performance and motivation experts have studied the question of compensation and performance.

They have discovered that while compensation is an important incentive, a key strategy to attract and retain top performers is to create a culture that values employees by recognizing and rewarding their contributions in a variety of imaginative and meaningful ways.

Pride and recognition — a key business strategy

Each year, thousands of talented, highly skilled professionals in the arts, sciences and business compete aggressively to receive honours and awards, from Genies to Junos, Oscars to the Nobel Prize.

Each of these events consumes enormous amounts of time, energy and cash, all in the name of recognizing achievement and sustaining performance. But these events are also critical parts of business strategies: recruiting more scientists, securing more research funding, promoting Canadian culture, selling more books or filling more theatre seats. A recognition and reward culture is not just a frill; it is a vital component of our performance-driven society.

Research bears this out. Studies in Canada and the United States show that successful organizations have learned that putting people first boosts performance. The converse is also true. In one study, organizations that moved from good to great performance all had leaders who put people first. One way this has been accomplished is by building a pride and recognition culture throughout an enterprise.

The public service is no different. Treasury Board supports efforts to create a culture of appreciation and recognition, a culture that attracts potential recruits and helps support all public servants in continuing to serve Canadians in the best possible way.

Building a culture of recognition

A culture of recognition is achieved through two broad thrusts:

- First, by developing and implementing pride and recognition activities and programs that support strategic goals.
- Second, by becoming what Don Tapscott and others call a conscious organization.

Conscious organizations are those in which managers at all levels have a superior understanding of how their decisions and actions affect employees' behaviour. Further, in these organizations, managers have become deliberate about what they are rewarding and how they are doing it. Without this intent and focus, managers may not be aware of what their day-to-day actions are actually rewarding, and they may unintentionally send out mixed messages by saying one thing and doing another.

When it comes to building a culture of recognition, policy is not enough. What is required is a focus on building a strategically driven Pride and Recognition Program, supported by managers at all levels, and measurement and accountability systems.

MYTH #2

WORK IS ITS OWN REWARD

REALITY: surveys indicate that, while some professionals derive their work satisfaction from results alone, the vast majority perform better and more consistently when they receive thanks for a job well done.

Seven key steps to building a culture of recognition

The following steps offer one model:

1. Develop a pride and recognition strategy
 2. Review formal recognition and awards programs
 3. Align informal recognition
 4. Determine reinforcing day-to-day managerial behaviours
 5. Align other management systems
6. Establish a feedback system
7. Market the program

Step One: Develop a pride and recognition strategy

A good way to start is by considering corporate and organizational values and priorities. Based on these, determine the behaviours you want to recognize in your organization (these will be your strategic objectives) and the initiatives you may wish to undertake. Keeping in mind that you already have a pride and recognition program, initiatives may involve realigning and renewing activities rather than introducing a range of new ones.

Step Two: Review formal recognition and awards programs

The public service has an extensive formal recognition program that you may wish to use to support your strategy. You might want to consider your level of participation in these corporate awards and determine whether you are taking full advantage of these programs to meet your objectives.

The following awards are offered under the corporate program:

The Outstanding Achievement Award
(executive level / individual)

The Award of Excellence
(recipients of formal departmental awards
/ individuals and teams)

The Head of the Public Service Award
(all employees / individuals and teams)

*The Employment Equity and
Diversity Award*

For more information on these awards, you can refer to <http://publiservice.gc.ca> and click on Human Resources; under the General Human Resources Information caption, click on HR Connexions, then Awards and Recognition.

Your department or organization has the flexibility to create its own formal awards for outstanding achievement. Most departments use a varied range of programs. By reviewing these you can ensure they are supporting your strategy. In addition, you may want to explore the degree to which you are taking advantage of managers' available discretion in deciding on the nature and value of these awards.

If your department or organization has a Pride and Recognition coordinator, consider having him/her assist you in the review process.

Step Three: Align informal recognition

Informal programs sustain the pride and recognition culture through daily support for its formal components with constant and varied recognition activities. These combine financial and non-monetary recognition. Once again managers have quite a bit of discretion in this area. You may want to talk to your Pride and Recognition coordinator for suggestions and best practices. For example, you could explore the use of instant awards.

Informal recognition activities should reinforce your overall strategy. They should also be customized to fit your culture and employees. In optimizing informal recognition, the key issue is identifying the awards that employees value and tying them to performance. Awards that are not valued do not motivate.

In your review you may want to examine the budget that has been allocated and determine the criteria for the type and amount of awards you are going to use. Finally, you may wish to discuss how your department or organization is handling the issue of the taxation of rewards with your Pride and Recognition coordinator.

Step Four: Determine reinforcing day-to-day managerial behaviours

Because recognition is all about positive reinforcement—recognizing and rewarding employees who produce results you want to see repeated—it is important that members of the management team perceive themselves as role models. When managers' actions are consistent with their pronouncements, their behaviour sends a powerful and positive signal to employees.

It is equally important for the management team to become aware of what they are currently reinforcing through their day-to-day actions. A study by Dr. Linda Duxbury gives us a glimpse into this. In examining career strategies that work and those that don't, she found that managers are rewarding employees who make themselves known to senior management and who take on visible projects. They are not rewarding those who work hard, do a good job day-to-day, and constantly seek ways to do their job even better.

Managers may want to discuss the behaviours they wish to recognize and the actions they need to take to encourage them. In this process, management teams may want help in determining what their current behaviour is reinforcing and how they can make adjustments. Tools such as employee surveys and upward feedback instruments can be used to gather this intelligence.

Step Five: Align other management systems

To support pride and recognition activities, senior managers need to consider whether other systems are reinforcing or undercutting these initiatives. Is performance pay linked to how managers treat employees? Are there training programs for managers in the skills required? Is there a budget for pride and recognition? Is there a coordinator? Are interpersonal competencies being assessed when appointing managers at all levels?

MYTH #3

PRIDE AND RECOGNITION IS JUST A FRILL

REALITY: a recent study conducted by Pfeffer of about 1000 companies in Canada and the United States found that even small increases in supportive practices are associated with a decrease in turnover and an increase in sales and profitability. Other research indicates that employees who feel that their organization values them are more likely to value their customers.

MYTH #4

PRIDE AND RECOGNITION IS EASY

REALITY: an effective pride and recognition program faces three challenges: time, care and resources. People need time to participate in formal programs, to administer them in a timely way and to celebrate the end of projects and reward those who made an extra effort. People need to exercise sensitivity and care to ensure rewards suit the employee. And finally, only with resources to support a variety of formal and informal activities, and human resources to keep it all going, can a pride and recognition program really help to create a culture of recognition.

Step Six: Establish a feedback system

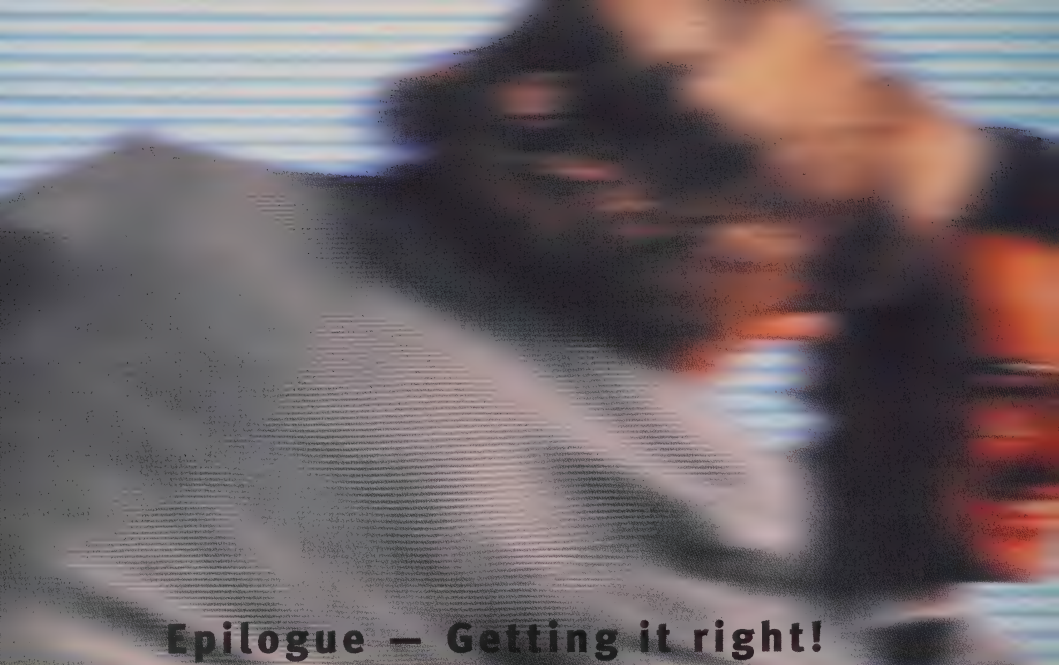
Continuously monitoring and improving the pride and recognition program will ensure it continues to promote the changing culture and directions of your organization. A powerful way to demonstrate managers' commitment to pride and recognition is by integrating pride and recognition indicators in the business score card along with financial and other performance measures.

Step Seven: Market the program

Marketing and communication are critical to embedding pride and recognition in your department or organization. Marketing employees' achievements to their colleagues and to outside audiences can take many forms: you could use the Pride and Recognition site on The Leadership Network's website at <http://leadership.gc.ca>, the departmental newsletter or place information on pride and recognition at conference kiosks.

As a manager, you can also use speaking engagements as opportunities to thank employees or to draw attention to an achievement. Employees say they appreciate it when senior managers mention their successes to audiences outside the public service.

Finally, you can take advantage of some of the 20 Bravo! suggestions which follow.

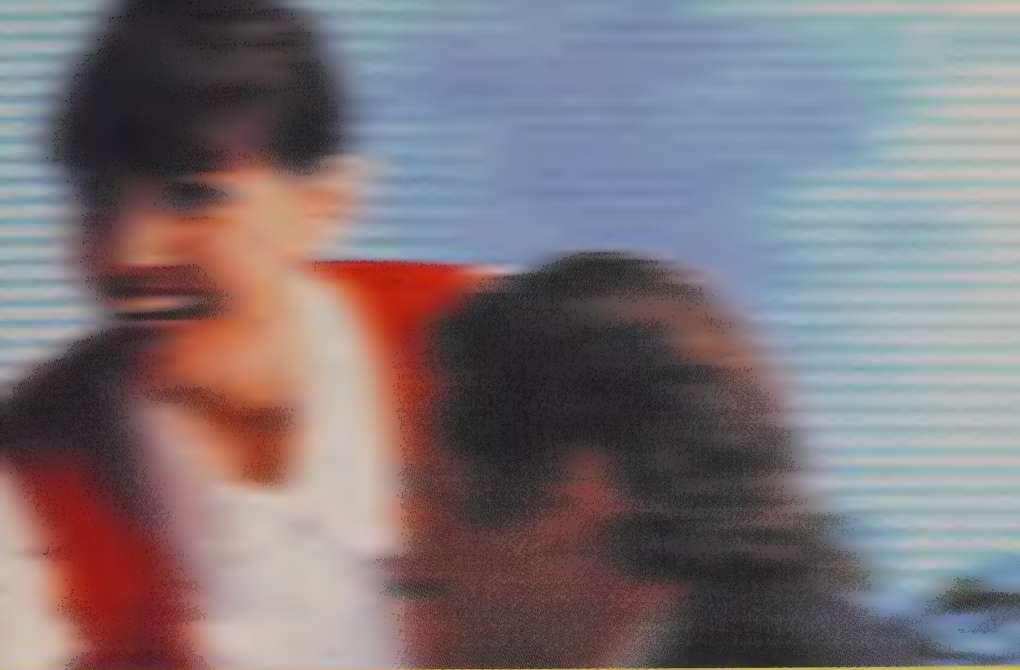


Epilogue — Getting it right!

Myra's experience

Myra had worked in the public service since graduating from Laval University and was eligible for her 25-year service pin. At the end of a long day she was called into her supervisor's office. He began reviewing the department's budget allocations for her projects and asked for next quarter projections. It was almost dinnertime when they finished. As she gathered her things, her supervisor said he still had one more item.

Myra sighed, but when she looked up her supervisor was smiling as he led her to a nearby board room. From inside came a roar of applause as her colleagues cheered. Her supervisor ushered Myra into the room. She was presented with a bouquet of 25 roses. As she stood there, her supervisor made a speech praising her accomplishments and contributions. Then she was asked to step up to the podium where Myra was presented with her 25-year pin. As flash bulbs went off, Myra brushed aside a tear and looked around the room. Her husband and her children were there. Her supervisor called for quiet, he had one more thing to say. "Good work, Myra, you are a great public servant," and he gave Myra a gift certificate on behalf of all her colleagues.



Martin's experience

For over a year, Martin had worked on a new electronic office system for the public service. Today he was presenting his implementation plan to his supervisor and several ADMs. He had worked past midnight to get ready for this morning. His director general was also present and Martin was a little nervous, but things went well. Martin even received some applause.

Afterward his supervisor pointed out one section with which she had been very impressed. She also suggested that Martin ask for her help the next time. She reminded him they were a team and there was no reason for him to work until midnight all by himself.

They were interrupted by one of the ADMs. He wanted a Committee of Deputy Ministers to be briefed on the new system in a week's time. The supervisor looked at Martin. She said Martin would deliver the briefing himself and she would provide all the support he needed.

National Public Service Week

The *National Public Service Week: Serving Canadians Better Act* was passed in 1992 to encourage the people of Canada to recognize the value of services rendered by public servants and the Government of Canada to acknowledge the contribution of its employees. The *Act* sets the third week of June as National Public Service Week. This is an ideal opportunity to promote pride in our work and to show employees how important they are. Management involvement at all levels is key to the success of National Public Service Week. One way to do this is to encourage employees to take part in the many activities offered during this week.

References

1. Jim Collins. *Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve*. Harvard Business Review, January 2001.
2. Dr. Linda Duxbury. *Managing for Competitive Advantage in the Knowledge Sector: A Primer for the Millennium* (2000).
3. Dr. Linda Duxbury, et al. *Career Development in the Federal Public Service: An Overview of Key Findings* (January 1999).
4. Don Tapscott. *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*. McGraw-Hill Companies, Inc. New York, 1998.
5. *Manager's Guide for the New Approach to Recognition in the Canada Customs and Revenue Agency – Recognition: Establishing a Model Program*. CCRA, August 2000.

20 BRAVO! SUGGESTIONS

All 20 Bravo! suggestions meet the Treasury Board guidelines for recognition and award initiatives. These have been selected from a longer list of Bravo suggestions which you can find at:

<http://leadership.gc.ca>

and click on the Pride and Recognition site.

7. **Mystery recognizers.** On a rotating basis, designate “mystery recognizers”—employees empowered to hand out Bravo! cards for a variety of achievements.

8. **From the ground up.** Ensure that you have mechanisms that allow employees to thank managers for being good managers. For example, provide Good Manager Bravo! cards and support employee initiatives to recognize managers’ people skills.

Recognizing new employees

9. **My buddy.** Make being a buddy to new employees an honour. Publicly recognize buddies for taking on the role of helping new employees feel welcome. Make a buddy system a priority for the organization.

10. **Welcome new employees.** Give new employees a welcome pin or welcome letter. Install an icon on his/her computer that opens to a welcome note (or send an e-mail) from the Deputy Minister/Head of Agency.

11. **New employees event.** Hold an informal event for newcomers to the Public Service. This could be a breakfast, picnic, etc.

Recognizing learning

12. **Sharing best practices.** Arrange for employees to present their achievements at departmental briefings. Provide an opportunity for interaction and a question and answer period.

13. **I can do that.** Draw upon the expertise of your employees. Many employees have had previous careers and gained valuable experience in other disciplines. Others may have academic backgrounds that can be applied to departmental objectives. Take inventory of these skills and set them up in a database for quick reference before assigning key projects.

14. **Career pathing.** Ask employees to identify the skills or area of expertise in which they would like to become more knowledgeable. With their managers, they lay out milestones on the path to success. At each milestone, the manager recognizes the employee's accomplishment and makes this part of the performance appraisal process.

15. **Welcome back.** Provide an opportunity for employees returning from assignments or exchange programs to share what they have learned with other employees.

16. **Lessons learned.** After a major project is completed, hold a post-project review meeting with everyone who contributed to the project to discuss: what went well, what did not go well and suggestions based on what we have learned.

Recognizing contribution

17. **Hall of names.** Name corridors or boardrooms in public service buildings after employees you want to recognize. Build a recognition ceremony around the naming event featuring the recognized employee. Videotape the event and give the recipient a copy. Invite the employee to bring friends and colleagues from outside the public service to see "his/her" corridor or boardroom.

18. **Sign here.** During each quarter, an outstanding employee gets to decorate a wall with art from the Art Bank. A small plaque identifies the name of the employee who made the selection.

19. **Behind the scenes.** Create a "Behind the Scenes" award for those employees who labour long and hard but are often forgotten once the work is done. Suggested recipients for such awards are policy developers, researchers, event planners, compensation and finance employees, employees working as terms.

20. **Top performers as spokespeople.** Include top performers in recruitment activities such as career fairs, university outreach, speakers' bureau.

20 BRAVO! SUGGESTIONS

Recognition from managers

1. **Meet the achievers.** Create an employee of the week/month recognition program that includes public recognition by the unit manager and posting of the employee's achievement and background in a web profile. Interview these employees about their accomplishments in the departmental newsletter.
2. **Credit due.** When discussing employees' innovations, contributions or solutions, give specific credit to the employee(s) or a team by singling them out by name for a few words of praise and recognition.
3. **Management by walking around.** Be visible and be present. Visit your employees and get to know them.
4. **Meet the boss.** Formalize the process for employees to attend meetings with senior managers. Emphasize the value of this opportunity for career planning, learning and networking.

Recognition from colleagues and employees

5. **When the chips were down.** Recognize employees and managers who pulled people together and kept them motivated during a difficult time. An award could be a "chip" that the individual can cash in for a reward of his/her choice.
6. **You didn't have to do that.** Recognize employees and managers who go out of their way to recognize the work of their colleagues and teams. Designate a space such as a wall or a web page where photos of recipients with their names can be posted, and underneath, nominators can provide personal statements, e.g. "for making us feel valued even on bad days", "for being an example to others."

Vingt façons de dire « Bravo! »

Reconnaissance de la part des gestionnaires

1. **Des employés productifs à l'honneur** – Créer un programme pour honorer l'employé de la semaine ou du mois – Incluant un témoignage public de reconnaissance de la part du gestionnaire de l'unité et l'affichage sur le Web d'un article faisant état des réalisations et des antécédents de l'employé. Publier, dans le bulletin du ministère, une entrevue où l'employé parle de ses réalisations.
2. **Des hommages bien sentis** – Quand il est question d'innovations, de contributions ou de solutions, adresser quelques mots d'éloge à l'employé ou à l'équipe qui en est responsable, en nommant expressément chaque personne.

3. **Des gestionnaires présents** – Être visible et présent. Ne pas hésiter à rendre visite à vos employés et à apprendre à les connaître.
4. **Rencontre avec le patron** – Établir un processus en bonne et due forme pour la participation des employés à des réunions avec les cadres supérieurs; insister sur les dimensions planification de carrière, apprentissage et réseautage.

Reconnaissance de la part des collègues et des employés

5. **Dans les moments cruciaux** – Reconnaître les efforts déployés par les employés et les gestionnaires pour motiver les gens dans les périodes difficiles et pour maintenir un bon esprit d'équipe. En guise de remerciement, on pourrait offrir un chèque-cadeau, que l'employé pourrait échanger, au choix.

6. **Les petits extras** – Reconnaître les employés et les gestionnaires qui font des efforts supplémentaires pour souligner le travail de leurs collègues et de leur équipe. Désigner un espace, tel qu'un mur ou une page Web, où l'on pourra afficher une photo et le nom du lauréat et où les personnes qui ont proposé son nom pourront ajouter un commentaire personnel du type « parce qu'avec lui/elle, on se sent valorisés même quand ça va mal », ou encore « parce qu'il/elle est une source d'inspiration ».

14. **Cheminement professionnel** – Inviter les employés à cerner les compétences et le savoir-faire qu'ils alimenteraient acquérir. De concert avec leurs gestionnaires, ils jalonnent la route de leur propre succès. À chaque étape, les gestionnaires soulignent la progression de leurs employés et intègrent cet aspect au processus d'évaluation du rendement.

15. **Bon retour** – Donner aux employés qui reviennent d'affectation ou de programmes d'échange la chance de faire connaître aux autres employés ce qu'ils ont appris.

16. **Leçons apprises** – À la fin d'un grand projet, organiser une réunion où toutes les personnes qui y ont contribué pourront en discuter : ce qui s'est bien et moins bien déroulé, et les suggestions faites en fonction de ce qui a été appris.

Reconnaître la contribution des employés

17. **Mon corridor** – Donner à des corridors d'immeubles ou à des salles de réunion le nom d'employés que vous voulez valoriser. Imaginer une cérémonie spéciale au cours de laquelle on procéderait officiellement à la désignation; enregistrer l'événement sur bande vidéo et en remettre un exemplaire au récipiendaire. Celui-ci pourrait inviter des amis et des collègues de l'extérieur de la fonction publique à venir voir « son corridor » ou « sa salle de réunion ».

18. **Un autographe, SVP!** – Chaque trimestre, un employé exceptionnel est invité à décorer un mur avec une pièce tirée de la Banque d'œuvres d'art. Une petite plaque indique le nom de l'employé qui l'a choisie.

19. **Le travail en coulisse** – Créer un prix à l'intention des employés qui fournissent de longs et laborieux efforts, mais que l'on oublie souvent une fois le travail accompli. De tels prix conviendraient fort bien, par exemple, aux personnes qui élaboreront des politiques, aux chercheurs, à ceux qui sont chargés d'événements spéciaux, aux employés du service de la paye et des finances, et aux employés nommés pour une période déterminée.

20. **Les employés performants comme porte-parole** – Faire intervenir les employés très performants dans les activités de recrutement, telles que les salons de l'emploi, les campagnes auprès des universités et les services de conférenciers.

7. **Des éclaireurs-mystères** – Désigner des éclaireurs-mystères qui, selon une formule de roulement, distribueraient des cartes de Bravo! pour une gamme de réalisations.

8. **De bas en haut** – Faire en sorte qu'il existe des mécanismes permettant aux employés de remercier les gestionnaires d'être de bons patrons. Par exemple, dire Merci à l'aide d'une carte de souhait et appuyer les initiatives des employés visant à reconnaître les compétences des superviseurs en gestion du personnel.

Reconnaître les nouveaux employés

9. **Mon coéquipier** – Faire en sorte que l'on considère comme un honneur le fait de faire équipe avec de nouveaux employés. Reconnaître publiquement les collègues qui se chargent d'aider les nouveaux employés à se sentir les bienvenus. Faire une priorité de l'accueil des coéquipiers au sein de votre organisation.

10. **Bienvenue aux nouveaux employés** – Remettre aux nouveaux employés une épinglette ou une lettre de bienvenue. Installer sur leur ordinateur un icône pointant vers un mot de bienvenue (ou envoyer un courriel du sous-ministre ou de l'administrateur général de l'organisme.

11. **Activités destinées aux nouveaux employés** – Organiser une activité à l'intention des nouveaux venus à la fonction publique. Ce pourrait être un petit-déjeuner, un pique-nique, etc.

Reconnaître l'apprentissage

12. **Diffusion des pratiques exemplaires** – Prendre les dispositions voulues pour que les employés puissent parler de leurs réalisations aux réunions du ministère. Offrir des possibilités d'interaction et organiser une période de questions.

13. **Ça, c'est dans mes cordes!** – Tabler sur le savoir-faire des employés. Bon nombre d'entre eux ont déjà fait une carrière ailleurs; et ont acquis une précieuse expérience dans d'autres domaines; certains ont peut-être suivi des études susceptibles de servir les objectifs du ministère. Dresser l'inventaire de ces compétences et les consigner dans une base de données qui pourra être consultée rapidement au moment de mettre en branle les principaux projets.

Vingt façons de dire « Bravo! »

Toutes les suggestions qui suivent satisfont aux lignes directrices du Conseil du Trésor concernant les initiatives axées sur la reconnaissance et les récompenses. Elles proviennent d'une liste plus exhaustive que vous pouvez consulter en vous rendant à :

<http://leadership.gc.ca>

Cliquez ensuite sur le site consacré à la fierté et à la reconnaissance.

Semaine nationale de la fonction publique

La Loi sur la Semaine nationale de la fonction publique : pour un meilleur service aux Canadiens a été adoptée en 1992 pour que la population du Canada reconnaisse la valeur des services rendus par les employés de la fonction publique et pour que le gouvernement du Canada souligne la contribution apportée par ses employés. La Loi décrète la troisième semaine de juin la Semaine nationale de la fonction publique. C'est là l'occasion idéale de promouvoir la fierté dans notre travail et de montrer aux employés à quel point ils sont précieux. L'engagement des gestionnaires à tous les niveaux est essentiel au succès de la Semaine nationale de la fonction publique. Ces derniers peuvent entre autres encourager les employés à participer aux diverses activités organisées durant la semaine.

Références

1. Jim Collins. « Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve », *Harvard Business Review*, janvier 2001.
2. Professeure Linda Duxbury, *Gérer dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel dans le secteur du savoir : Un atout dans ce millénaire*, 2000.
3. Professeure Linda Duxbury et collab. *Le perfectionnement professionnel dans la fonction publique fédérale : Survol des principaux résultats*, janvier 1999.
4. Don Tapscott. *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*. McGraw-Hill Companies, Inc. New York, 1998.
5. *Le guide du gestionnaire pour la nouvelle approche de la reconnaissance à l'Agence des douanes et du revenu du Canada – Reconnaissance : Fondation d'un programme idéal*. ADRC, août 2000.

L'expérience de Martin

Depuis plus d'un an, Martin développe un nouveau système de bureau électronique pour la fonction publique. Il présente aujourd'hui son plan de mise en œuvre à sa superviseuse et à plusieurs SMA. Il a travaillé après minuit pour être prêt ce matin. La directrice générale est aussi présente. Malgré la nervosité de Martin, tout se déroule bien. Il reçoit même quelques applaudissements.

Au terme de la présentation, sa superviseuse se dit très impressionnée par l'une des parties dont il a traité. Elle suggère aussi à Martin de lui demander son aide la prochaine fois, lui rappelant qu'ils forment une équipe et qu'il n'a pas à travailler seul jusqu'à minuit.

Un des SMA intervient et demande qu'on présente le nouveau système à un comité de sous-ministres la semaine suivante. La superviseuse regarde Martin. Elle annonce que celui-ci s'en chargera lui-même et qu'elle lui prodiguera tout le soutien nécessaire.

Épilogue – La bonne façon de faire

L'expérience de Myra

Myra travaille à la fonction publique depuis qu'elle a obtenu son diplôme de l'Université Laval et elle est admissible à l'épingle marquant ses 25 ans de service. Après une longue journée, on la convoque au bureau de son superviseur. Celui-ci commence par passer en revue les crédits affectés à ses projets et lui demande ses projections pour le prochain trimestre. L'heure du dîner est presque arrivée lorsqu'ils terminent. Pendant qu'elle ramasse ses affaires, son superviseur précise qu'il y a autre chose.

Myra soupire mais, en levant les yeux, elle voit que son superviseur sourit et qu'il l'invite à le suivre dans la salle de réunion située à proximité. Un tonnerre d'applaudissements provient de la salle; les collègues de Myra l'accablent. Son superviseur la fait entrer. Elle reçoit un bouquet de 25 roses. Tandis qu'elle se tient là, son superviseur prend la parole et souligne les succès et la contribution de Myra. On demande ensuite à Myra de monter sur la tribune pour recevoir l'épingle de 25 ans de service. Tandis que les flashs s'activent, Myra essuie une larme et jette un regard dans la salle. Son mari et ses enfants sont là. Son superviseur réclame un instant de silence; il veut ajouter quelques mots. « Félicitations Myra. Vous êtes une fonctionnaire admirable! ». Il lui remet alors un chèque-cadeau au nom de tous ses collègues.

Septième étape – Faire la promotion du programme

La promotion et la communication sont essentielles pour que la fierté et la reconnaissance deviennent partie intégrante de votre ministère ou de votre organisation. Il existe de nombreuses manières de promouvoir les réalisations des membres du personnel auprès de leurs collègues et du public. Vous pouvez, par exemple, utiliser le site consacré à la fierté et à la reconnaissance sur le site Web du Réseau du leadership à <http://leadership.gc.ca> ou le bulletin d'information du ministère, ou encore afficher de l'information sur la fierté et la reconnaissance dans les kiosques montés à l'occasion de conférences.

En tant que gestionnaire, vous pouvez aussi vous servir des allocations que vous prononcez pour remercier vos employés ou attirer l'attention sur certaines réalisations. De fait, les employés disent qu'ils aiment bien que les gestionnaires mentionnent leurs réussites aux auditoires de l'extérieur de la fonction publique.

Enfin, vous pouvez mettre en application l'une des 20 façons de dire « Bravo! » que nous proposons plus loin.

QUATRIÈME MYTHE

LA FIERTE ET LA RECONNAISSANCE S'EXPRIMENT FACILEMENT

RÉALITÉ : Un programme de fierté et de reconnaissance efficace doit satisfaire à trois exigences : temps, attention et ressources. Il faut du temps pour participer aux programmes officiels, les administrer en temps utile, célébrer la fin des projets et récompenser les personnes qui ont fourni un effort particulier. Il faut de la sensibilité et de l'attention pour garantir que les récompenses conviennent aux employés. Enfin, il faut disposer de ressources pour organiser des activités officielles et informelles, et de ressources humaines pour appuyer le processus. C'est seulement à ces conditions qu'un programme de fierté et de reconnaissance pourra contribuer à créer une culture de la reconnaissance.

TROISIÈME MYTHE

LA FIERTE ET LA RECONNAISSANCE
SONT DES LUXES

RÉALITÉ : Une étude menée récemment par Pfeiffer auprès de quelque 1 000 entreprises du Canada et des États-Unis a révélé qu'une augmentation, même faible, des témoignages de solidarité réduit le roulement du personnel et augmente les ventes et la rentabilité. D'autres recherches indiquent que les employés qui se sentent valorisés par leur organisation sont plus susceptibles de valoriser les clients.

Les gestionnaires voudront probablement déterminer quels comportements ils souhaitent récompenser et quelles mesures prendre pour les encourager. Au cours de ce processus, les équipes de gestion demanderont sans doute de l'aide pour déterminer quels comportements sont renforcés par leur manière d'agir et comment apporter des correctifs. À cette fin, elles peuvent envisager de recourir à des sondages auprès des employés ou à d'autres outils de rétroaction ascendante.

Cinquième étape – Harmoniser les autres systèmes de gestion

Pour soutenir les activités de fierté et de reconnaissance, les cadres supérieurs doivent se demander si les autres systèmes vont dans le même sens que leurs initiatives ou les contrecarrent. Leur rémunération au rendement est-elle liée à leur façon de gérer leurs employés? Offre-t-on une formation aux gestionnaires pour leur permettre d'acquiescer les compétences nécessaires? L'organisation a-t-elle prévu un budget pour la fierté et la reconnaissance? Y a-t-il un poste de coordonnateur? Lorsqu'on nomme des gestionnaires, à tous les niveaux, tient-on compte de leurs compétences en relations interpersonnelles?

Sixième étape – Mettre en place un mécanisme de rétroaction

Un mécanisme permanent de suivi et d'amélioration du programme de fierté et de reconnaissance permettra de faire en sorte que ce dernier favorise l'évolution de la culture et des orientations de votre organisation. Une bonne façon de démontrer l'importance que les gestionnaires attachent à la fierté et à la reconnaissance consiste à intégrer des indicateurs pertinents à la « carte de pointage », au même titre que les indicateurs financiers et autres mesures du rendement.

À titre d'exemple, vous pourriez envisager l'utilisation de primes instantanées.

Les activités de reconnaissance informelles doivent aller dans le même sens que votre stratégie globale. Elles doivent aussi être adaptées à votre culture et à vos employés. Pour que l'effet des activités informelles soit optimal, il faut choisir des prix auxquels les employés attachent de la valeur et les décerner en fonction du rendement. Les prix auxquels on n'attache pas de valeur n'ont pas d'effet sur la motivation.

Au cours de votre examen, vous en viendrez peut-être à revoir le budget affecté à ce programme et à préciser les règles d'attribution (type et valeur) des prix que vous décernerez. Enfin, vous analyserez sans doute avec votre coordonnateur du programme de fierté et de reconnaissance la ligne de conduite de votre organisation quant à l'aspect fiscal des récompenses.

Quatrième étape – Définir les comportements de gestion quotidiens à renforcer

Puisque la reconnaissance est avant tout une affaire de renforcement positif – reconnaître et récompenser les employés produisant des résultats que vous voudriez généraliser – il importe que les membres de l'équipe de gestion se perçoivent comme des modèles de comportement. Lorsque les propos des gestionnaires et leurs actes sont conséquents, leur comportement envoie un signal puissant et positif aux employés.

L'équipe de gestion doit également être consciente des comportements qu'elle renforce par ses agissements quotidiens. Une étude de la professeure Linda Duxbury nous donne un aperçu de la situation. Au cours de ses recherches sur les stratégies de carrière qui fonctionnent et celles qui échouent, elle a constaté que les gestionnaires récompensent les employés qui se font connaître de la haute direction et qui entreprennent des projets visibles. Ils ne récompensent pas ceux qui travaillent dur jour après jour, dont la production est de qualité et qui cherchent constamment des façons de s'améliorer.

Les distinctions suivantes sont décernées pour l'ensemble du gouvernement :

- *Prix pour services insignes* (cadres, à titre individuel)
- *Prix d'excellence* (prix ministériels officiels aux personnes ou aux équipes)
- *Prix du chef de la fonction publique* (tous les employés, à titre individuel ou en équipes)
- *Prix d'équité en emploi et de diversité*

Pour plus de renseignements sur ces prix, vous pouvez vous référer à <http://publisservice.gc.ca> ; cliquez alors sur Ressources humaines. Sous la rubrique Sources d'information générale en ressources humaines, cliquez ensuite sur Connexions RH, puis sur Prix et reconnaissance.

Votre ministère ou organisme a la possibilité de créer son propre programme officiel de prix pour services insignes. La plupart des ministères ont recours à une gamme variée de programmes. L'examen de ces programmes vous permettra de vous assurer qu'ils appuient votre stratégie et de déterminer dans quelle mesure vous tirez parti de la liberté d'action dont disposent les gestionnaires pour décider de la nature et de la valeur de ces prix.

Si votre ministère ou votre organisme est doté d'un coordonnateur ou d'une coordonnatrice du programme de fierté et de reconnaissance, envisagez de lui demander son aide pour le processus d'examen.

Troisième étape – Harmoniser la reconnaissance informelle

Les programmes informels alimentent la culture de la fierté et de la reconnaissance en soutenant au jour le jour ses composantes officielles à l'aide d'activités de reconnaissance variées et constantes. Les récompenses offertes peuvent être des prix en argent ou des cadeaux. Là encore, les gestionnaires disposent d'une latitude considérable en ce domaine. Vous pourriez demander au coordonnateur du programme de fierté et de reconnaissance de vous faire de suggestions et de vous informer des pratiques exemplaires.

Sept étapes clés vers la création d'une culture de la reconnaissance

Les étapes qui suivent ne représentent qu'une façon de faire :

1. Elaborer une stratégie de fierté et de reconnaissance
2. Examiner les programmes officiels de reconnaissance et de récompenses
3. Harmoniser la reconnaissance informelle quotidiens à renforcer
4. Définir les comportements de gestion
5. Harmoniser les autres systèmes de gestion
6. Mettre en place un mécanisme de rétroaction
7. Faire la promotion du programme

Première étape – Elaborer une stratégie de fierté et de reconnaissance

Pour commencer, il serait bon de définir les valeurs et les priorités centrales et organisationnelles. À partir de là, choisissez les comportements que vous souhaitez reconnaître dans votre organisation (ce seront vos objectifs stratégiques) et les initiatives à entreprendre. Comme vous disposez déjà d'un programme de fierté et de reconnaissance, les initiatives consisteront probablement d'abord à réorienter et à renouveler les activités qu'à en créer une série de nouvelles.

Deuxième étape – Examiner les programmes officiels de reconnaissance et de récompenses

La fonction publique est dotée d'un programme complet de reconnaissance officielle dont vous voudrez peut-être vous inspirer pour appuyer votre stratégie. Il faudra peut-être analyser votre degré de participation à ces distinctions organisationnelles et déterminer si vous tirez entièrement parti de ces programmes pour atteindre vos objectifs.

DEUXIÈME MYTHE

LE TRAVAIL EST UNE RÉCOMPENSE EN SOI

RÉALITÉ : Des enquêtes montrent que même si certains professionnels tirent uniquement leur satisfaction professionnelle des résultats, la majorité des employés ont un rendement supérieur et plus uniforme quand ils reçoivent des remerciements pour le travail bien fait.

Bâtir une culture de la reconnaissance

Pour créer une culture de la reconnaissance dans une organisation, il faut procéder selon deux grands axes :

- Premièrement, on doit créer et mettre en œuvre des activités et des programmes de fierté et de reconnaissance appuyant les buts stratégiques.
- Deuxièmement, il faut que l'organisation devienne ce que Don Tapscott et d'autres appellent une « organisation consciente ».

Dans les organisations conscientes, les gestionnaires de tous les niveaux comprennent très bien de quelle façon leurs décisions et leurs actions influent sur le comportement des employés. De plus, ces gestionnaires ont réfléchi à ce qu'ils récompensent et à la manière dont ils s'y prennent. Sans cette intention et cet objectif, les gestionnaires peuvent ne pas savoir ce que leurs actions quotidiennes récompensent réellement, envoyer des messages contradictoires, dire une chose et en faire une autre.

Lorsqu'il s'agit de bâtir une culture de la reconnaissance, les politiques ne suffisent pas. Il faut mettre l'accent sur la création d'un programme de fierté et de reconnaissance soutenu par des intérêts stratégiques et appuyé par les gestionnaires de tous les niveaux ainsi que par des systèmes de mesure et d'imputabilité.

La fierté et la reconnaissance – une stratégie de gestion essentielle

Chaque année, des milliers de professionnels talentueux et hautement qualifiés des domaines des arts, des sciences et des affaires se livrent une concurrence féroce pour obtenir des prix et des distinctions, des prix Génie aux prix Juno, des Oscars au prix Nobel.

Ces événements demandent énormément de temps, d'efforts et d'argent, tout cela pour rendre hommage au mérite et encourager le dépassement. Ce sont aussi des éléments très importants des stratégies de gestion : ils peuvent faciliter le recrutement de scientifiques, permettre d'obtenir plus de financement pour la recherche, promouvoir la culture canadienne. Ils font vendre plus de livres ou contribuent à attirer plus d'amateurs au théâtre. Une culture de la reconnaissance et de récompenses n'est pas un luxe mais un élément indispensable d'une société axée sur le rendement.

Des recherches le confirment. Selon des études effectuées au Canada et aux États-Unis, les organisations prospères ont compris qu'accorder la priorité aux personnes contribue à faire augmenter le rendement. L'inverse est aussi vrai. Une étude montre que les organisations dont le rendement est passé de bon à excellent comptent toutes dans leurs rangs des leaders soucieux de donner la priorité aux personnes. Elles y sont parvenues, entre autres, en créant une culture de fierté et de reconnaissance dans l'entreprise.

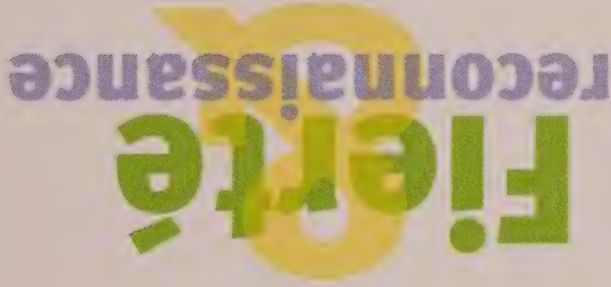
La fonction publique ne fait pas exception. Le Conseil du Trésor appuie les efforts visant à créer une culture de la reconnaissance qui attire plus de recrues et motive tous les fonctionnaires à continuer de servir les Canadiens de la meilleure façon qui soit.

PREMIER MYTHE

L'ARGENT EST L'UNIQUE MOTIVATEUR

RÉALITÉ : Depuis les années 1950, les experts du rendement et de la motivation ont étudié la question de la rémunération et du rendement.

Ils ont découvert que même si la rémunération est un levier important, il est essentiel, pour attirer et retenir les meilleurs éléments, de créer une culture qui valorise les employés en reconnaissant et en récompensant leur contribution de différentes manières imaginatives et significatives.



Vos commanditaires

Le Sous-comité du Comité des hauts fonctionnaires
(CHF) sur la fierté et la reconnaissance a commandité la
publication de *Bravo!*

BRAVO! est un guide qui vise à mettre en place une culture de la reconnaissance dans la fonction publique afin d'appuyer les priorités centrales et les orientations ministérielles. Cette publication a été élaborée en réponse aux résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, où les employés de tous les niveaux ont exprimé le désir d'être reconnus davantage pour leur travail.

Ce guide propose un modèle en sept étapes pour bâtir une culture de la reconnaissance et contient 20 méthodes stimulantes et efficaces pour que la fierté et la reconnaissance fassent partie intégrante des initiatives de renouveau de la fonction publique au gouvernement du Canada.

Prologue — Scénarios à repenser

L'expérience de Myra

Myra travaille à la fonction publique depuis qu'elle a obtenu son diplôme de l'Université Laval et elle est admissible à l'épingle marine quant ses 25 ans de service. Après une longue journée, on la convoque au bureau de son superviseur. Celui-ci commence par passer en revue les crédits affectés à ses projets et lui demande ses projections pour le prochain trimestre. L'heure du dîner est passée lorsqu'ils terminent. Alors qu'elle ramasse ses affaires, son superviseur ajoute qu'il y a autre chose. Elle lève les yeux, et il lui remet alors une petite boîte blanche qui contient l'épingle. « Bravo, dit-il. On se voit demain. »

L'expérience de Martin

Depuis plus d'un an, Martin développe un nouveau système de bureau électronique pour la fonction publique. Il présente aujourd'hui son plan de mise en œuvre à sa superviseuse et à plusieurs SMA. Il a travaillé après minuit pour être prêt ce matin. La directrice générale est aussi présente. Malgré la nervosité de Martin, tout se déroule bien, et il reçoit même quelques applaudissements. Sa superviseuse lui souligne cependant une faute d'orthographe après la séance et lui demande d'essayer d'arriver plus tôt, la prochaine fois. Un des SMA intervient et demande qu'on présente le nouveau système à un comité de sous-ministres la semaine suivante. La superviseuse de Martin répond qu'elle serait heureuse de diriger une telle présentation. Elle est persuadée que Martin pourra tout préparer à temps.

... Lire l'épilogue pour voir comment ces scénarios peuvent être améliorés.



BRAVO!

Table des matières

3 Prologue — Scénarios à repenser

L'expérience de Myra
L'expérience de Martin

4 Vos commanditaires

6 La fierté et la reconnaissance — une stratégie de gestion essentielle

7 Bâtir une culture de la reconnaissance

9 Sept étapes clés vers la création d'une culture de la reconnaissance

16 Épilogue — La bonne façon de faire

L'expérience de Myra
L'expérience de Martin

18 Semaine nationale de la fonction publique

18 Références

19 Vingt façons de dire « Bravo! »

LA RECONNAISSANCE

Évaluation personnelle

PREMIÈRE PARTIE

Examinez les comportements décrits ci-dessous, qui sont FAVORABLES ou DÉFAVORABLES à la mise en place d'une culture de la reconnaissance. Cochez les cases près des énoncés qui illustrent votre situation.

FAVORABLES

☐ Je demande l'avis de mes employés à propos des méthodes et des critères de reconnaissance.

☐ Je réfléchis sérieusement à ce que je vais dire ou faire pour montrer mon intérêt.

☐ Je préfère saisir beaucoup de petites occasions de montrer de la reconnaissance plutôt que de le faire dans les grandes occasions.

☐ Je donne de la reconnaissance en proportion du rendement et j'offre une reconnaissance similaire pour des réalisations similaires.

☐ J'offre de la reconnaissance à l'employé en fonction de ses goûts.

☐ Je salue les contributions dès que possible après leur réalisation.

☐ Je précise pourquoi le mérite de l'employé est reconnu et j'associe les réalisations aux valeurs et aux buts de l'organisation.

☐ Je fais l'éloge des employés devant leurs collègues pour que les autres puissent tirer un enseignement de l'expérience.

☐ Pour moi, la reconnaissance est une activité régulière.

☐ Je m'efforce de créer un climat de plaisir et de fête dans l'organisation.

DÉFAVORABLES

☐ J'associe la reconnaissance à une hausse des coûts et à un gaspillage de précieuses heures de travail.

☐ Je rencontre rarement les employés pour discuter de résultats positifs.

☐ Je crois que la reconnaissance quotidienne cause du favoritisme.

L'équipe

Consultations et avis
 Les conseils fédéraux régionaux
 Le réseau de la fierté et de la reconnaissance
 (coordonnateurs de la fierté et de la reconnaissance et représentants des ministères)
 Forum des jeunes professionnel(le)s de la fonction publique fédérale – Région de la capitale nationale
 Champion jeunesse – Ontario
 Youth Connection – Nova Scotia
 Youth Forum – Vancouver
 Programmes autochtones et de la diversité
 (Centre canadien de gestion)
 Programme d'équité en matière d'emploi
 (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada)

Ébauche du livret
 Stiff Sentences Inc.

Contenu rédactionnel
 Écrit Plus
 Kathryn Randle

Coordination de la production
 Jean-Guy Bergeron
Design
 Associés libres inc.

Partenaires pour ce livret
 Pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada/
 Le Réseau du leadership : Robert W. Ward,
 Roxanne Cameron, Sheila Mahant, Christiane
 Courchesne, Denise Gagnon
 Pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada/Direction des ressources humaines :
 Jacqueline Knight, Wendy Warren,
 Thérèse Simard

Groupe de travail sur la fierté et la reconnaissance
 Robert W. Ward, président,
 Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada/
 Le Réseau du leadership
 Robert F. Bourgeois, Justice Canada
 Dan Burke, Centre canadien de gestion
 Robert Desperrier, Commission de la fonction publique
 Peter Edwards, Bureau du Conseil privé
 David Elder, Bureau du Conseil privé
 Lgen James Gervais, Bureau du secrétaire de la
 Gouverneure générale
 Françoise Girard, Justice Canada
 Kathryn Hamilton, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada/Le Réseau du leadership
 Jacqueline Knight, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
 Robert S. Lafleur, Santé Canada
 Emmuelle Sajous, Bureau du Conseil privé
 Ann Stadnisky, Bureau du Conseil privé

Publié par le Sous-comité du CHF sur la fierté et la reconnaissance

Pour se procurer des exemplaires :
 Téléphone : (819) 779-4341
 ATS/ATM : (613) 943-5510

Également affiché sur le site consacré à la fierté et à la reconnaissance du site Web du Réseau du leadership à <http://leadership.gc.ca>.

ISBN 0-662-65678-4
 N° de catalogue : CL4-3/2001

N.B. Dans cette publication, les mots de genre masculin appliqués aux personnes désignent les hommes et les femmes.

© Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2001

Les employés disent que je ne leur parle de leur travail que lorsqu'il y a un problème.

Je préfère intégrer tout le monde au processus de reconnaissance au lieu de risquer d'affronter les employés qui n'ont pas mérité de félicitations.

J'offre de la reconnaissance de manière aléatoire, ce qui nuit parfois au sens de l'exercice.

Je ne prévois pas soigneusement quand et où donner de la reconnaissance, ce qui fait que le processus semble obscur et peu sincère.

Je ne consulte pas les employés au sujet de la reconnaissance et je ne les invite pas à participer au processus.

Je tarde beaucoup à féliciter les gens.

Je donne de la reconnaissance de façon générale, mais j'ometts souvent de préciser les circonstances exactes, ce qui indiquerait que je comprends et que j'apprécie l'effort qu'on a fait.

DEUXIÈME PARTIE

Évaluez maintenant votre connaissance de ce que les gestionnaires doivent savoir pour créer et maintenir une culture de la reconnaissance.

Savez-vous pour quels comportements votre organisation donne de la reconnaissance?

Êtes-vous au courant de votre participation aux programmes de distinctions officiels de la fonction publique?

Savez-vous en quoi le programme de fierté et de reconnaissance de votre organisation est adapté pour appuyer votre stratégie et vos priorités de service?

Savez-vous de quelle façon votre organisation a personnalisé les pratiques de reconnaissance informelles?

Savez-vous ce que vous voulez renforcer par les comportements quotidiens des gestionnaires?

Savez-vous si les systèmes de gestion et vos efforts en matière de fierté et de reconnaissance sont harmonisés?

Savez-vous quels employés obtiennent les meilleurs résultats?

Savez-vous si les indicateurs de fierté et de reconnaissance sont associés à d'autres mesures du rendement?

Êtes-vous au courant de ce que les autres organisations savent de vos activités?

**Guide pour l'instauration d'une culture de la reconnaissance
à la fonction publique du Canada**

BRAVO!

